

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan usaha atau cara dalam menjadikan manusia seutuhnya yang berkualitas dan membentuk peradapan manusia. Sistem yang baik dan terorganisir akan menjadikan pendidikan mencapai tujuannya. Dengan proses yang kontinu maka akan terbentuk sistem budaya pendidikan, budaya organisasi dan budaya mutu lembaga pendidikan (Amin, 2018). Kualitas pendidikan mempunyai dua dimensi yaitu ; kualitas proses dan kualitas produk atau hasil. Pendidikan berkualitas dilihat dari proses pembelajaran berlangsung efektif dan bermakna serta ditunjang dengan sumber daya yang memadai, sedangkan proses pendidikan yang berkualitas akan menjamin kualitas lulusan yang dihasilkan (Ginting, 2012).

Pelayanan pendidikan di sekolah sangat penting dan perlu diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pelayanan yang baik dan terstandar akan memberikan kepuasan bagi pelanggan baik berupa hasil pendidikan itu sendiri maupun proses yang dilakukan. Produk pendidikan diharapkan menciptakan pribadi-pribadi yang berkualitas yang sesuai dengan tujuan pendidikan, sedangkan proses pendidikan yang baik mampu menciptakan pembelajaran yang terstandar yaitu pembelajaran yang kreatif, inovatif, efektif dan menyenangkan (Basri, 2011).

Sekolah adalah salah satu proses dalam pendidikan dan komponen utama dalam kehidupan seorang anak selain keluarga dan lingkungan sekitar, dan merupakan tempat dimana seorang anak distimulasi untuk belajar di bawah pengawasan guru (Mulyana, 2009). Proses inilah yang perlu adanya layanan yang standar mulai dari input, proses dan output. Input dalam pendidikan bukan hanya peserta didik tetapi, sarana prasarana dan segala yang terkait dengan proses, sedangkan input peserta didik yang baik tidak berdasarkan kognitif semata tetapi berbasis multiple intelligence yang mengakomodasi semua kebutuhan yang diperlukan oleh peserta didik. Proses yang baik dimulai dari pembelajaran, tujuan pembelajaran, strategi, evaluasi dan materi pembelajaran (Anas, 2016).

Input, proses dan hasil atau produk pendidikan yang berkelanjutan akan menciptakan budaya mutu. Budaya mutu tidak bersifat instan, perlu proses

perjuangan, tantangan dan hambatan.(Sidharto, 2003). Aspek budaya mutu yang akan dicapai adalah bidang akademik dan nonakademik; tingkat partisipasi mulai dari pimpinan, staf pendidik, staf kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan paguyuban kelas (Zamroni, 2014). Kemauan dan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin bersama staff dan stakeholder's dalam melakukan *school review* dengan cermat dan obyektif sehingga bisa menetapkan benchmarking dan ditindaklanjuti dengan kontrol mutu (quality control) akan menciptakan budaya mutu (Sidharto, 2003).

Perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan dan tanpa akhir. Tingkat sekolah yang merupakan sebuah lembaga, pengembangan mutu harus menjadi prioritas yang dilakukan semua unsur sekolah yaitu guru, administrator, peserta didik dan setiap individu di sekolah dipastikan mendapat pelatihan yang bisa membangun budaya mutu sekolah (Anwar, 2014).

Melihat kualitas pendidikan di Indonesia saat ini yang perlu ditingkatkan adalah kualitas atau mutu produk berupa kualitas siswa itu sendiri dan proses pendidikan. Berdasarkan data menunjukkan bahwa pendidikan kita belum semuanya berkualitas sebagaimana yang diharapkan. Tuntutan kualitas pendidikan menjadi keharusan karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, persaingan global yang semakin ketat, dan kesadaran masyarakat (orang tua siswa) akan pendidikan yang berkualitas semakin tinggi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa dampak perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, untuk itu perlu diupayakan penguasaan serta peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Budaya mutu menjadi harapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Budaya mutu sekolah dapat dilihat dari empat variabel yaitu : 1) perencanaan yang terukur; 2) pengorganisasian yang jelas; 3) pelaksanaan yang efektif dan efisien; 4) melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan secara berkelanjutan (Kemendikbud, 2019).

Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya maupun mengelola tenaga kependidikannya disekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu pendorong dalam peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran disekolah, administrasi sekolah, pengawasan dan pembinaan

terhadap tenaga pendidik/kependidikan, serta pendayagunaan dan pemeliharaan sarana prasarana sekolah (Zainudin, 2017).

Peran kepala sekolah sangat strategi dalam meningkatkan budaya mutu berdasarkan perencanaan yang dilakukan kepala sekolah yaitu melakukan perencanaan program sekolah yang menjadi tujuan sekolah tersebut yang dimulai dari visi dan misi, program sekolah mulai jangka pendek sampai jangka panjang, serta kendala yang dihadapinya (Yulmawati, 2016). Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mentransformasikan kemampuannya supaya lembaga mencapai tujuannya secara efektif dan efisien dengan melakukan bimbingan, tuntunan, pendampingan pemberdayaan atau anjuran kepada seluruh warga sekolah, sehingga budaya mutu sekolah akan terbangun dan berkembang menuju sekolah unggul (Riyanta, 2016)

Kepala sekolah adalah pemimpin yang formal yang harus dipertimbangkan pada saat diberi tanggung jawab atas kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala sekolah juga bertanggungjawab atas berhasil atau tidaknya keberhasilan sekolah, bertanggungjawab atas bergeraknya organisasi sekolah untuk mencapai tujuannya. Pemimpin harus dapat memberikan dorongan, motivasi, inspiratif kepada tenaga pendidik maupun peserta didik supaya tujuan sekolah bisa tercapai dengan baik (Anwar, 2014). Kepala sekolah harus mampu menerapkan strategi sikap proaktif secara internal dan eksternal terhadap perubahan yang terjadi di sekolah dan memperkuat komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja manajerial (Satyawati, 2018). Kepemimpinan yang kuat sangat disarankan untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya mutu (Stephen Hacker (Board of Directors Chair, 2014).

Budaya mutu menjadi jawaban terhadap perbaikan kualitas pendidikan. Budaya mutu sekolah akan berhasil jika ada kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas yang kuat dan efektif, secara kontinue dan konsisten membangun jejaring pada kelompok internal dan eksternal lembaga mampu dalam membangun budaya mutu sekolah yang baik dan budaya partisipasi stakeholders (Zamroni, 2014). Faktor peningkatan mutu sekolah akan berhasil jika kepala sekolah mempunyai strategi. Strategi kepala sekolah perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan hambatan dalam peningkatan mutu (Nurasiah, 2015).

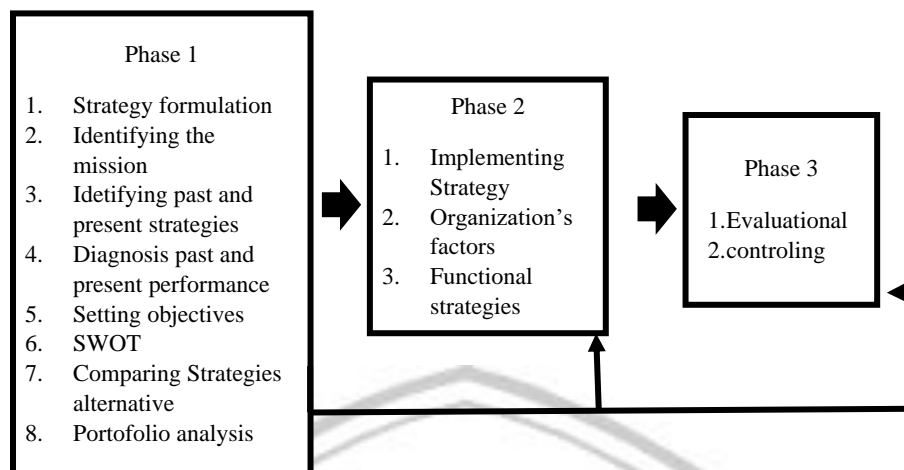
Berdasarkan paparan tersebut diatas permasalahan penelitian ini sebagai berikut: 1) bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah? 2) apa hambatan dan solusi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah? 3) budaya mutu apa saja yang ingin dicapai oleh sekolah?

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Strategi**

Secara terminologi manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu lembaga dalam mencapai tujuannya (Taufiqurokhman, 2016). Manajemen strategi adalah perencanaan dan implementasi rencana strategi dan pengukuran serta evaluasi hasil. Merencanakan dan mengomunikasikannya kepada semua karyawan. Implementasi melibatkan penyediaan sumber daya rencana, mewujudkannya, dan mengelola tindakan itu. Pengukuran dan evaluasi tidak hanya mencakup pelacakan tindakan implementasi, tetapi, yang lebih penting, menilai bagaimana organisasi berubah sebagai hasil dari tindakan tersebut dan menggunakan informasi itu untuk memperbarui rencana (Wells, 2000). Manajemen Strategi adalah bidang manajemen integratif yang menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi dalam pencarian keunggulan kompetitif berkelanjutan. (Mahoney, 2018). secara umum, manajemen strategi adalah penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan internal (Mainardes, 2014). Manajemen strategi merupakan proses organisasi dalam pengambilan kebijakan, yang di dalamnya terdapat tiga aktivitas pokok; yaitu penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/control (Wijayati, 2003). Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (Taufiqurokhman, 2016)

Proses manajemen strategi secara umum dapat dibagi menjadi 3 langkah pokok, yakni: Perumusan strategi (*Formulating strategy*), penerapan strategi (*implementing strategy*), dan evaluasi (*evaluating*) (Zainal, 2004).



Gambar 1. Bagan Proses Manajemen Strategis (Zainal, 2004)

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi berupa hal yang berurutan secara sistimatis untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan.

a) Formulasi strategi

Formulasi strategi adalah tindakan yang perlu harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh sebuah lembaga. Ada tiga tahapan dalam memformulasikan strategi yaitu : pembuatan opsi, evaluasi opsi dan pemilihan opsi. Opsi-opsi yang dipilih harus sesuai dengan tujuan yang diinginkan, pada tahap ini perlu pemikiran yang kreatif serta banyak ide yang dimunculkan. Tahap kedua adalah mencakup; kemungkinan keberhasilan, efek biaya, faktor risiko, faktor waktu. Setelah menganalisis baru menentukan strategi yang paling disukai (Abbas, 2013) Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, melakukan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), menetapkan tujuan jangka panjang, memilih yang terbaik dari strategi alternatif (Mohamed, 2018). Perumusan strategi berguna untuk meminimalkan kesalahan yang akan terjadi pada semua aktivitas organisasi yang dilaksanakan untuk menuju arah yang sama dengan harapan setiap anggota organisasi melakukan hal sesuai dengan arahan atau yang direncanakan (Rusniati, 2014). Proses perumusan strategi, yang bisa formal atau informal, memerlukan penetapan visi dan misi, sasaran dan sasaran; mengklarifikasi kebijakan dan prinsip; dan mencari peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan (SWOT) (Ofori, 2012). Dengan menggunakan teknologi SWOT untuk menganalisis posisi strategi, untuk mengurangi resiko dan menambah

peluang dalam mengembangkan dan kemajuan manajemen di sekolah (Hasan, 2019)

b) Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah termasuk dalam strategi yang menciptakan struktur organisasi yang efektif dan , menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi sumberdaya manusia yang ada dalam hal ini adalah guru (Yunus, 2016). Implementasi strategi membuat strategi berfungsi sebagaimana mestinya sesuai dengan strategi yang dipilih organisasi. Implementasi strategi merancang struktur organisasi, mendistribusikan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan, dan mengelola sumber daya manusia (Abbas, 2013).

c) Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah proses manajemen strategi yang terakhir. Evaluasi strategi kegiatan utamanya adalah: mencari pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal dalam strategi yang diimplementasikan, mengukur kinerja, dan mengambil langkah perbaikan / perbaikan. Evaluasi memastikan bahwa strategi organisasi, serta implementasinya, memenuhi tujuan organisasi (Abbas, 2013). Evaluasi dan Pengendalian Strategi menjadi penting karena seorang kepala sekolah harus memahami ketika ada strategi yang tidak efektif dan evaluasi strategi merupakan sarana penting untuk mendapatkan informasi mana strategi yang tidak efektif yang telah dilakukan (Agwu, 2018). Evaluasi Strategi meliputi beberapa hal: 1) Mereview kembali faktor eksternal dan internal setiap strategi yang implementasikan; 2) Mengukur kinerja diimplementasikan; dan 3). Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidak sesuaian (Taufiqurokhman, 2016).

## 2.2 Manajemen Sekolah

Manajemen Sekolah merupakan proses dalam pengolahan sumber daya pendidikan yang terorganisir untuk mencapai tujuan mendewasakan dan mencerdaskan, dengan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen yang utama adalah perencanaan ( *planning* ), pengorganisasian ( *organizing* ), pelaksanaan ( *actuating* ) dan pengawasan ( *controlling* ) (Kisbiyanto, 2012).

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018). Kepala sekolah adalah padanan dari *shcool principal*, dengan tugas menjalankan *principalship*. Istilah kepala sekolah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah (Baharun, 2017). Pengembangan sekolah dan upaya dalam berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas sekolah adalah peran kepala sekolah karena bertanggungjawab untuk mengelola sumber daya yang ada (Tinus, 2019). Perencanaan kepala sekolah memiliki tiga program kerja, yakni: Program kerja jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang melibatkan wakil kepala sekolah, pengembang kurikulum, dan semua stakeholders (Iskandar, 2017).

Meningkatkan kualitas layanan, perubahan harus dilakukan untuk memperkuat peran Kepala Sekolah yang luar biasa dalam pengelolaan urusan sekolah. seperangkat pedoman Kepala Sekolah untuk meningkatkan kompetensi tugas-tugas administrasi: 1) Kepala Sekolah yang Unggul sebagai pendorong utama harus selalu berusaha untuk memperbaiki kondisi dengan berpartisipasi dalam mengembangkan sistem pendidikan menjadi lebih baik; 2) Kepala sekolah yang unggul harus memiliki kekuatan hukum pemikiran kreatif dan inovatif agar praktik manajemen dan kepemimpinan akan lebih efektif; 3) Kepala sekolah yang unggul harus memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan guru yang selalu mendukung agar Guru yang termotivasi untuk bekerja lebih baik; 4) Kepala sekolah yang unggul harus menciptakan iklim yang kondusif dan sekolah yang harmonis sehingga guru dapat bekerja dalam satu tim (Manan, 2014). Kemampuan manajerial sekolah sangat berpengaruh dalam iklim

organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain (Karweti, 2010)

Menurut panduan kerja kepala sekolah oleh kementerian dan kebudayaan, sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu: 1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing; dan 2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para peserta didik, serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan (Kemendikbud, 2017).

### **2.3 Budaya Mutu**

Budaya adalah berasal dari bahasa Sangsekerta yaitu *buddhayah*, yang bentuk jamaknya adalah *buddhi* (budia atau akal); yang berkaitan dengan budi, dan akal manusia. Kata lain dari budaya adalah kultur berasal dari bahasa inggris yaitu *culture* dan bahasa Latin *cultura*. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh yang bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosial-budaya ini tersebar, dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia (Deddy Mulyana, 2006).

Budaya ada sebagai proses yang stabil secara dinamis dari interaksi kompleks dari dua komponen pemikiran, perasaan, dan tindakan yang salah satunya dari struktur pengetahuan deklaratif, prosedural, dan evaluatif yang dibuat secara kolektif yang dibagi secara tidak merata, dimiliki bersama, dan didistribusikan, khususnya jaringan orang dan yang lain dari aturan praktis untuk penggunaannya, serta pengetahuan alternatif yang dibatasi secara kontekstual (Patterson, 2014). Budaya sering muncul dalam manajemen, tata kelola dan regulasi sebuah institusi, perusahaan maupun sekolah. Komponen budaya dan bagaimana budaya ini terkait dengan profitabilitas, etika, kepuasan karyawan dan sejenisnya adalah umum dalam studi organisasi (Daugherty, 2007).

Pengertian mutu atau *quality* menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik” nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau



dipasok oleh suatu lembaga kriteria tertentu yang kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*) dalam setiap produk, jasa, atau proses yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan disebut sebagai produk, jasa, atau proses yang bermutu yang menunjuk pada dual hal, yaitu proses dan produk. Proses pendidikan di lembaga pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan secara teknis maupun pengelolaan secara profesional untuk mendukung proses belajar peserta didik agar dapat mencapai prestasi belajar seoptimal mungkin, sedangkan produk pendidikan termasuk bermutu yang mencapai tujuan yang diinginkan (Sa'ud, 2004; Sriwidadi, 2001).

Budaya mutu adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang berfokus pada menyenangkan pelanggan dan terus meningkatkan mutu produk dan layanan, secara sederhana budaya mutu adalah cara hidup; prinsip mutu dicerminkan dalam praktik dan perilaku organisasi yang menunjukkan serangkaian yang mudah atribut yang dapat dikenali (Malhi, 2013; Stephen Hacker (Board of Directors Chair, 2014). Budaya mutu adalah fenomena sosial dan yang mengarah pada hasil bersama yang dikonstruksi dan dikembangkan lebih baik, ketika elemen-elemen struktural yang nyata, seperti mekanisme manajemen mutu, alat/sarana dan instrumen berkembang secara paralel dengan faktor abstrak seperti komitmen, nilai-nilai, ritual dan symbol (Ehler, 2009). Budaya mutu dapat menjadi alat untuk mengetahui bagaimana sesuatu bekerja, bagaimana fungsi lembaga, dengan siapa berkomunikasi, dan bagaimana mengevaluasi diri (Harvey, 2008).

Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya mutu adalah sebuah sistem nilai yang merupakan praktik dan perilaku organisasi untuk mencapai produk dan pelayanan yang baik dan sesuai.

#### **2.4 Manajemen Strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah.**

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. (Taufiqurokhman, 2016). Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang memiliki peran

strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah.

Manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah adalah sebuah proses kegiatan perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi oleh kepala sekolah. Kepala sekolah diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan supaya menjadi sekolah yang mempunyai produk dan hasil yang diharapkan.

Sekolah berbudaya mutu, faktor penting yang perlu mendapat perhatian, yaitu: 1) perencanaan yang terukur; 2) pengorganisasian yang jelas; 3) pelaksanaan yang efektif dan efisien; dan 4) melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan secara berkelanjutan. Komponen-komponen budaya mutu yang terdiri dari : manajemen Berbasis Sekolah (MBS); Pembelajaran; Ekstrakurikuler; Perpustakaan; dan UKS. Lima komponen diatas akan menjadi bahasan dalam penelitian ini.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan jenis**

Pendekatan peneliti ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara kepada kepala sekolah, guru yang menjadi tim budaya mutu serta komite sekolah. Wawancara dilakukan kepada orang yang langsung terlibat dalam proses membangun budaya mutu sekolah, sehingga mendapatkan data yang akurat sesuai dengan fakta yang terjadi dilapangan. Observasi data, observasi terlibat ( *participant observation* ) dan berupa artifak fisik dilakukan secara langsung oleh peneliti dengan meminta data file berupa data portofolio dan dokumen budaya mutu hal ini dilakukan untuk mengungkap secara mendalam untuk mengetahui proses membangun budaya mutu di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang dilihat dari hasil dokumen yang sudah selesai.

Agar mendapatkan informasi yang komprehensif maka peneliti tidak hanya mengambil dari informan utama saja, namun juga mengali kepada partisipan sekitar peneliti yaitu para guru, orangtua dan catatan-catatan harian yang dilakukan oleh subjek atau jejak rekam subjek. Banyak model rancangan

penelitian yang digunakan dalam penelitian bidang social dan pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan deskriptif pendekatan study kasus yang akan mendeskripsikan tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah. peneliti fokus pada: 1) manajemen strategis kepala sekolah berupa ,manajemen, strategis, dan budaya mutu; 2) faktor pendukung; 3) penghambat Manajemen strategis kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah dan solusinya.

Data kualitatif dapat berupa apa saja termasuk kejadian atau gejala yang tidak menggambarkan hitungan, angka atau kuantitas yang berkaitan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Pembelajaran, Ekstrakurikuler, Perpustakaan, dan UKS ( Unit Kesehatan Sekolah ).

### **3.2 Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian adalah SD Negeri Tunjung Sekar 1 Kecamatan Lowokwaru Kota Malang yang beralamat di jalan Ikan Piranha Atas nomor 187 Kelurahan Tunjungsekar Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Peneliti memilih sekolah SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang karena sekolah ini menjadi duta budaya mutu Kota Malang untuk lomba budaya mutu sekolah tingkat propinsi dan nasional, dan akhirnya menjadi juara 1 sekolah budaya mutu tingkat nasional tahun 2019, dan banyak prestasi lainnya yang telah diraih.

### **3.3 Subyek Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah peneliti itu sendiri yang bertindak untuk merencanakan, mengumpulkan, dan menganalisis sebuah hasil penelitian yang sudah dilakukan di tempat penelitian. Peneliti melakukan observasi dan menafsirkan semua obyek yang terkait dengan proses membangun budaya mutu yang ingin dicapai oleh sekolah, dengan melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru yang terlibat langsung dalam proses budaya mutu sekolah dan komite sekolah, dokumentasi, wawancara yang dilakukan peneliti dengan menggunakan alat perekam dan observasi dokumen dan berupa artifak fisik porotofolio yang diperoleh oleh sekolah dari proses perencanaan, implementasi dan evaluasi yang terdokumen dengan baik sampai SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang menjadi sekolah budaya mutu tingkat nasional.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik wawancara dilakukan dengan pimpinan sebagai kepala sekolah dan guru yang terlibat langsung dalam proses membangun budaya mutu sekolah. Wawancara dibutuhkan untuk menggali informasi secara mendalam tentang data ; perencanaan, implementasi dan evaluasi yang terkait dengan manajemen strategis kepala sekolah dalam membangun budaya mutu, faktor pendukung, penghambat, dan bagaimana solusinya.

Observasi dilakukan oleh peneliti untuk mengamati kegiatan yang berhubungan dengan proses perencanaan, implementasi dan control/evaluasi yang dilakukan kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Bukti fisik dalam teknik studi dokumenter dilakukan peneliti untuk menentukan yang disampaikan oleh subyek saat diwawancarai. Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah dokumen yang terkait dengan proses perencanaan, implementasi dan control/evaluasi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Pembelajaran, Ekstrakurikuler, Perpustakaan, dan UKS ( Unit Kesehatan Sekolah )

### **3. 5 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data diarahkan untuk bisa menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis dari data yang diperoleh. Analisis data penelitian kualitatif diproses sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan pada waktu bersamaan dengan pengumpulan data (Sugiyono, 2013). Analisis Sebelum di Lapangan analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian, fokus penelitian masih bersifat sementara, dan akan berkembang pada saat peneliti berada di tempat penelitian. Analisis selama di lapangan adalah analisis data yang diperoleh peneliti dari proses wawancara, obeservasi dan artifak fisik berupa portofolio yang sudah ada. Penelitian kualitatif dilakukan pada saat

pengumpulan data sampai berakhirnya pengumpulan data selesai. Model Miles dan Huberman Miles dan Huberman, dikutip Sugiyono, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data yang dilakukan antara lain *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

### **3.6 Pengecekan keabsahan Data**

Penelitian ini pengecekan datanya menggunakan triangulasi sumber yaitu menggunakan sumber yang berbeda untuk mengecek kepercayaan data yang diperoleh. Penelitian ini, data diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan obeservasi. Data manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah, peneliti mencari data dengan melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru koordinator, komite dan guru sebagai anggota. Selajutnya agar hasil wawancara sesuai dengan hasil yang diperoleh, maka peneliti mengecek kembali hasil dokumen dan obeservasi yang ada di dokumen budaya mutu sekolah.

### **3. 7 Tahap-Tahap Penelitian**

Langkah-langkah atau tahapan yang biasa juga disebut sebagai strategi pengumpulan data dan analisis data yaitu tahap perencanaan, mulai pengumpulan data, pengumpulan data dasar, pengumpulan data penutup dan melengkapi data (Sukmadinata, 2015). Tahap perencanaan meliputi merumuskan dan pembatasan pemasalahan yang diarahkan pada pengumpulan data, dengan merumuskan situasi penelitian, satuan, melakukan pemilihan tempat, dan menentukan informasi sebagai sumber data. Tahap memulai pengumpulan data yaitu menciptakan hubungan baik, menumbuhkan rasa percaya dan hubungan akrab dengan individu-individu dan kelompok sumber data. Peneliti melakukan wawancara awal dengan subyek yang dipilih. Pengumpulan data dengan interview yang dilengkapi dengan obeservasi dan dokumen. Pengumpulan data yang lebih intensif dengan wawancara, observasi dan pengumpulan dokumen, sehingga peneliti benar-benar melihat, mendengarkan, membaca dan merasakan sampai tidak menemukan data baru.

Pengumpulan data penutup yaitu tahap pengumpulan data terakhir terkait dengan masalah, kedalaman dan kelengkapan data, semua didapat sebagai informasi yang dibutuhkan dan tidak ada data baru. Melengkapi yaitu menyempurkan hasil analisis data dan menyusun cara penyajiannya dan menarik kesimpulan dan dikembangkan secara proposisi dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan berdasarkan analisis data yang diperoleh.

#### **4. HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian dibawah ini adalah gambaran tentang proses membangun budaya mutu di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang yang merupakan juara 1 tingkat Nasional budaya mutu, terletak di Kecamatan lowokwaru Kota Malang, mempunyai 532 siswa dengan predikat akreditasi A. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara dan observasi serta dokumen, dapat diikhtisarkan dalam tiga hal,

yaitu: 1) manajemen strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi strategi perencanaan, strategi implementasi dan strategi evaluasi; 2) hambatan dan solusi menjalankan manajemen strategi; dan 3) aspek budaya mutu sekolah.

##### **4.1 Manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah**

Budaya mutu di SDN Tunjungsekar 1 sudah dimulai dari tahun 2015 dan pada saat tahun 2019 menjadi sekolah berbudaya mutu tingkat nasional. Hal ini diketahui dari hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu subyek sebagai berikut :

“Sebenarnya budaya mutu di SDN Tunjungsekar 1 dimulai dari tahun 2015, memang masih belum sampai ke tingkat nasional, mulai dari tingkat kota, propinsi dan akhirnya di tahun 2019 dengan pengalaman yang ada dan cara-cara strategi berbeda maka sampai di tingkat nasional. (W/BM/A1/19.12.2019).

Faktor yang terpenting adalah penerapan strategi yang baik dan terukur supaya semua apa yang dilakukan oleh semua komponen terkontrol dengan baik. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah sekolah juga

menjadi untuk mengawal kegiatan membangun budaya mutu dari proses perencanaan, implementasi dan evaluasi.

Lebih jauh dalam proses membangun budaya mutu sebagai kepala sekolah diharapkan mempunyai gambaran awal apa yang harus dilakukan, maka peneliti bertanya tentang apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengawali proses membangun budaya mutu, subyek menyampaikan sebagai berikut :

“Manajemen yang baik seperti yang sudah pernah dilakukan dan sudah menjadi pengalaman yaitu harus melakukan yang namanya POAC ( plan, organization, action, dan controlling ), yang dilakukan adalah menyusun *grand desain* melalui *sheet-sheet* yang dibuat sampai pada pelaksanaannya sebelum disampaikan pada anggota tim yang akan dibentuk.

Pengalaman seorang kepala sekolah dalam pengelolaan sebuah organisasi menjadikan seseorang mudah untuk menyusun sebuah manajemen yang standar, sehingga mempermudah dalam proses suatu kegiatan.

#### **4.1.1 Strategi Perencanaan**

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membangun budaya mutu yaitu dengan melakukan identifikasi hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dengan melihat standar yang sudah ada, sumber daya manusia dan sarana dan prasarana yang dimiliki, pada saat peneliti menanyakan tentang apa yang harus dilakukan pada awal proses perencanaan pada subyek didapat sebagai berikut :

“Sebagai konseptor kepala sekolah harus mempunyai *planning* yang jelas dengan konsep yang baik dan membuat catatan kecil sebelum menyampaikan kepada anggotanya bukan hanya memerintah saja. Hal ini tidak bisa diserahkan kepada orang lain, supaya pada saat ada hal yang kurang atau perlu perbaiki secara SDM, dokumen atau yang lainnya kepala sekolah paham apa yang harus dilakukan. Sebagai konseptor jangan menyerahkan sepenuhnya pada tim tanpa melihat apa kebutuhan yang diperlukan.( W/BM/A1/19.12.2019)

Kepala sekolah sebagai konseptor harus lebih dulu mempunyai perencanaan yang matang yang sudah disusun sedemikian rupa sebelum dikomunikasikan kepada guru sebagai tim yang akan dibentuk, sehingga tim

dari awal sudah mengetahui rencana strategi kepala sekolah, bukan hanya menyerahkan kepada orang lain.

Sebelum merencanakan yang lain yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah mencari dan membuat perencanaan tentang siapa menangani apa, mencari data kemampuan setiap anggota, dan memetakan SDM yang sudah terpilih sesuai dengan kemampuannya. Peneliti bertanya pada subyek tentang awal perencanaan terkait dengan SDM.

Perencanaan yang dilakukan pertama adalah memetakan sumber daya manusia dengan indentifikasi potensi-potensi yang ada, sehingga bisa menempatkan orang sesuai dengan kemampuannya atau *the right man on the right place* serta tepat dan cepat. Kedua yaitu pemetaan dokumen yang sudah ada yang sudah pernah dilakukan, sehingga bisa menyiapkan dokumen yang diperlukan dalam budaya mutu. Ketiga adalah menganalisis dengan sarana dan prasarana yang perlu perbaikan dan pengadaan. ( W/BM/A1/19.12.2019)

Langkah awal perencanaan yang dilakukan dengan memetakan sumber daya manusia dalam rangka mengorganisir untuk membentuk kepanitian khusus membangun budaya mutu dengan mempertimbangkan aspek dan dokumen yang dibutuhkan. Selanjutnya panitia dibagi menjadi lima struktur kerja / tim kerja dan setiap struktur kerja / tim kerja ada orang yang diberi tugas sebagai penanggungjawab inilah yang dimaksud kepala sekolah dengan *the right man on the right place*, dan tepat dan cepat, artinya mencari orang yang benar untuk ditempatkan dalam posisi yang benar dengan tepat dan cepat. Hal itulah yang digunakan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah di SDN Tunjungsekar 1.

Identifikasi dokumen dilakukan oleh setiap tim yang sudah dibentuk, sehingga lebih mudah untuk mendapatkannya, begitu juga dengan kebutuhan sarana dan prasarana.

Kemudian peneliti melanjutkan pertanyaan pada subyek yang kedua sebagai bagian dari tim kerja terkait dengan perencanaan dengan bertanya apa setiap tim kerja punya perencanaan sendiri untuk mempermudah kerja dalam tim, subyek menjawab sebagai berikut :

“Setiap tim kerja membuat perencanaan masing-masing sesuai dengan tugas yang diberikan, supaya tahu apa yang harus dilakukan, siapa yang



melakukan dan ukuran kerjanya jelas yaitu *time schedule*, agenda kerja, dan penanggungjawabnya. Kemudian hasil perencanaannya dilaporkan atau dikonsultasikan dengan kepala sekolah sebagai pengarah, jika sudah bagus maka ditetapkan dan siap untuk dijalankan, perencanaan ini bisa berubah sesuai dengan kondisi di lapangan. (W/BM/A2/20.12.2019)

Perencanaan menjadi hal yang penting untuk menyelaraskan kerja tim supaya mempermudah mencapai hasil yang diinginkan. berdasarkan dokumen yang lihat peneliti ada perencanaan setiap tim tersebut yaitu: 1) perencanaan budaya mutu MBS; 2) perencanaan budaya mutu pembelajaran; 3) perencanaan budaya mutu ekstrakurikuler; 4) perencanaan budaya mutu perpustakaan; dan 5) perencanaan budaya mutu UKS. ( D/BS/A2/20.12.2019)

Perencanaan ini yang akan dijabarkan sesuai dengan indikator yang diinginkan termasuk didalamnya tentang anggaran biaya, opsi-opsi dalam penentuan rencana terbaik, dokumen yang diperlukan dan penanggungjawabnya.

#### **4.1.2 Strategi Implementasi**

Strategi implementasi melihat pola kerja dari struktur organisasi yang sudah dibentuk berupa tim kerja dalam membangun budaya mutu, sejauh mana efektifitas kerja antar sumber daya manusia yang ada dan penerapan *the right man on the right place* serta tepat dan cepat, hal inilah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membangun budaya mutu sekolah di SDN Tunjungsekar 1. Peneliti dalam hal ini bertanya bagaimana proses implementasi, subyek menyampaikan sebagai berikut:

“Diawal pembentukan tim kerja semua unsur SDM dikerahkan atau diikuti sertakan supaya kerjanya maksimal dengan setiap tim kerja ada 6 sampai 7 orang, pada saat proses *actuating* ( menggerakkan ) itu juga dilakukan proses *controlling*, apakah yang dilakukan oleh tim sama dengan perencanaan yang telah dibuat sehingga bisa memantau mana yang telah selesai dikerjakan dan yang belum dikerjakan, serta apa yang harus dilakukan selanjutnya. Proses *controlling* juga melihat kondisi yang ada terkait SDM yang bisa bekerja dengan baik dan yang tidak baik dengan begitu tim kerja akan terseleksi dengan sendirinya untuk bisa melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan. ( W/BMS/A1/19.12.2019)

Tahapan implementasi awal adalah melakukan organisir SDM yang sudah dipilih dalam sebuah tim kerja yang terdiri dari lima tim kerja, tim inilah yang bekerja sesuai dengan perencanaan yang sudah ada, termasuk

didalamnya adalah melakukan SOP ( *standar operation procedure* ) yang sudah ditetapkan, pada saat implementasi maka dilakukan juga proses *controlling* sebagai proses pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Proses seleksi SDM dilakukan pada saat implementasi dan akan nantinya kelihatan bertahan secara maksimal dalam mengawal budaya mutu sekolah, semakin banyak orang tanpa ada pemilihan yang tepat akan memperlambat dalam tim kerja yang sudah dibentuk. Tanpa mengurangi anggota tim yang ada, maka tim kerja sudah terseleksi berjalan terus untuk memenuhi kebutuhan komponen yang sudah ditentukan.

Tahapan berikutnya adalah tata cara komunikasi yang dibangun antar kepala sekolah dan tim kerja, dan tim kerja dan anggota dalam tim tersebut, untuk mengetahui bagaimana alur komunikasi tersebut, peneliti bertanya, subyek menyampaikn sebagai berikut:

“Ada dua cara komunikasi yang dilakukan yang *pertama* adalah melalui rapat koordinasi, baik dengan kepala sekolah maupun rapat koordinasi kecil, yaitu dalam tim kerja sendiri. *Kedua* melalui via whashapp group yang sengaja dibentuk khusus koordinasi kepanitian baik group besar ( semua tim kerja 0 atau group kecil ( antar anggota di tim kerja ), sehingga lebih memudahkan dalam pengiriman data dan cepat dalam menerima informasi yang terbaru. (W/BMS/A2/20.12.2019)

Teknik infomasi dan komunikasi menjadi kunci utama dalam menjalin hubungan kerja baik formal maupun non formal. Rapat koordinasi selalu dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan dan mengetahui kekurangan setiap tim kerja, begitu juga dengan rapat koordinasi yang dilakukan oleh tim kerja untuk mengetahui apa yang belum dilakukan dan apa yang sudah dilakukan oleh tim. Informasi digital juga sangat membantu dalam hal ini yaitu mempermudah dalam koordinasi tanpa harus meluangkan waktu khusus untuk hadir dalam satu tempat, dan juga lebih mudah untuk mengirim dan menerima file yang dibutuhkan oleh semua yang membutuhkan.

Budaya mutu sekolah tidak lepas dari kelengkapan, keselarasan dan kevalidan data dokumen yang telah dibuat oleh masing-masing tim membutuhkan ahli atau pihak lain, selain kepala sekolah, sehingga memudahkan tim dalam mengembangkan pengambilan keputusan selanjutnya,

terkait dengan itu peneliti bertanya apakah ada pada saat implementasi ada pihak-pihak yang membantu, selain dari tim yang ada. Subyek menyampaikan sebagai berikut :

“Meskipun SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sudah berkali-kali ikut budaya mutu sekolah, tetapi masih perlu membutuhkan ahli atau pihak-pihak lain yang lebih pengalaman untuk lebih memudahkan mengumpulkan data, memeriksa kelengkapan data, keselarasan data dan kevalidan data. Proses ini bisa dilakukan dengan bimbingan secara klasikal atau dengan konsultasi langsung pada ahli yang kompeten tentang budaya mutu sekolah. (W/BMS/A2/20.12.2019)

Ahli dibutuhkan jika diperlukan oleh tim untuk memudahkan tim melakukan implementasi dan memudahkan pengambilan keputusan selanjutnya, hal ini sangat membantu budaya mutu di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang.

Menyiapkan anggaran merupakan aspek terpenting, dalam suatu proses kegiatan apapun membutuhkan dana yang dianggarkan dan dipergunakan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini peneliti bertanya tentang darimana dan anggarannya digunakan untuk apa, subyek menjawab sebagai berikut:

Anggaran khusus yang dipergunakan dalam budaya mutu sekolah memang tidak ada, karena budaya mutu adalah bagian dari operasional sekolah yang anggaran didapat dari dana BOSNAS ( biaya operasional sekolah nasional ) dan dari BOSDA ( , namun pada saat SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang ditunjuk sebagai budaya mutu kota dan mewakili budaya mutu sekolah tingkat nasional, memang ada dari pemerintah daerah Kota Malang. Anggaran didistribusi dalam penunahan dokumen dan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk memenuhi komponen budaya mutu sekolah. (W/BMS/A2/23.12.2019)

Budaya mutu sekolah adalah bagian dari manajemen di sekolah yang mana semua anggaran sudah masuk dalam biaya operasional sekolah dan memang seharusnya sekolah sudah mempunyai standar dokumen, seperti yang dilakukan oleh sekolah ini, anggaran pengembangan budaya mutu didistribusikan pada lima komponen budaya mutu yang diinginkan yaitu : MBS, UKS, pembelajaran, ekstrakurikuler dan perpustakaan. Namun setelah dapat bantuan khusus berupa hadiah sebagai sekolah budaya mutu sekolah tingkat kota, maka anggaran pembiayaan budaya mutu mempunyai anggaran tersendiri.

Sebuah organisasi kecil maupun besar, mempunyai pola kerja atau struktur kerja yang sudah dibuat pada saat perencanaan, sehingga tidak ada tumpang tindik ( *overlap* ) pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah tim. Dalam hal ini peneliti bertanya terkait dengan pola kerja organisasi tim yang sudah dibentuk, subyek memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Pola kerja tim dimulai dari proses perencanaan, implementasi antara perencanaan harus sama dengan apa yang direncanakan. Setiap anggota mengerjakan apa yang telah menjadi tanggungjawab pada timnya, setiap tim mengerjakan yang menjadi tanggungjawabnya, contoh tim pembelajaran mengerjakan komponen di aspek pembelajaran dan nantinya dipertanggungjawabkan pada ketua koordinator tim, nah! koordinator tim inilah yang nantinya selalu berkoordinasi dengan kepala sekolah dan mempertanggungjawabkannya. Koordinasi dilakukan per tim dan koordinasi keseluruhan yang melibatkan semua tim yang ada. Dengan prinsip terukur dan teratur akan memudahkan dalam bekerja dalam tim (W/BMS/A1/19.12.2019)

Kerja tim harus mempunyai pola kerja yang jelas untuk mempermudah dan mempercepat cara kerja setiap tim, termasuk struktur kerja. Sekolah ini mempunyai pola kerja yang teratur dan terukur dengan membagi semua SDM dalam tim, dan setiap anggota tim mempunyai tugas tersendiri sesuai dengan tugas yang diberikan oleh timnya, begitu juga setiap tim mempunyai tugas mengoordinir tugas-tugas dalam tim tersebut. koordinator / ketua akan selalu komunikasi dengan kepala sekolah untuk melakukan *controlling* kerja tim dan memberikan arahan pada setiap tim.

#### **4.1.3 Strategi Evaluasi**

Strategi evaluasi menjadi strategi yang terakhir yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari internal dan eksternal, proses perencanaan dan implementasi yang sudah dilakukan oleh tim kerja dan mengukur sejauh mana progress dari kerja tim, serta langkah-langkah perbaikannya. Proses ini merupakan langkah yang butuh analisis yang baik dari seorang kepala sekolah. Terkait dengan hal tersebut peneliti bertanya tentang apa ada pengaruh pada saat proses membangun budaya mutu sekolah. Subyek menjawab sebagai berikut:

“Pengaruh eksternal tidak ada, namun yang ada beberapa pengaruh internal yang terkait dengan SDM yang masih belum bisa melakukan tugasnya dengan baik, sehingga mempengaruhi kerja tim, maka strategi

yang harus dilakukan supaya kerja tim terus berjalan dalam dengan menempatkan orang pilihannya pada setiap tim. Pada organisasi apapun pasti ada yang namanya konflik atau resiko, oleh karena itu pemimpin harus mempunyai manajemen konflik atau resiko. (W/BMS/A1/19.12.2019)

Pengaruh dari dalam atau internal sering banyak terjadi pada setiap organisasi, termasuk di sekolah ini dalam membangun budaya mutu sekolah. Oleh karena itu peran pemimpin untuk selalu mengevaluasi dalam setiap proses implementasi sebagai cara untuk mengetahui SDM yang tidak aktif dan tidak efektif yang mengganggu proses kerja tim, maka langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mencari orang pilihan yang bisa cepat dan tepat untuk menyelesaikan semua kebutuhan di tim tersebut. Dengan menggunakan manajemen konflik atau resiko kepala sekolah sudah memperkirakan semua kondisi terburuknya dan menyiapkan banyak rencana-rencana yang strategis untuk penyelesaian masalahnya. Salah satu contoh manajemen resiko adalah memasukkan guru pada saat hari libur, hal ini digunakan untuk mengetahui SDM mana yang bekerja dengan baik tanpa mengerutu dan SDM yang kurang baik dalam artian tidak masuk. Sehingga kepala sekolah paham mana SDM pilihan.

Kerja yang baik adalah kerja yang terukur dan teratur, kerja yang terukur bisa dilihat dari perencanaan sesuai dengan implementasi dan ada langkah-langkah perbaikannya. Peneliti bertanya terkait dengan pemantauan kepala sekolah dalam mengevaluasi kerja tim apakah sudah terukur. Subyek menyampaikan sebagai berikut:

Dalam evaluating perlu ada penghargaan khusus meskipun hanya sekedar mengucapkan “ terima kasih atas kerja yang baik“ supaya mereka merasa dihargai dan bisa melaksanakan tugas berikutnya dengan baik, begitu juga jika ada hal yang kurang tepat, maka menunjukan pada hal yang disempurnakan untuk diperbaiki lagi, penekannya ada pada perencanaan harus sama dengan implementasi atau hasil harus jelas indikator yang ingin dicapai yang ingin dicapai. (W/BMS/A1/19.12.2019)

Penghargaan perlu diberikan kepada setiap tim yang telah menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, hal ini dilakukan untuk memberikan motivasi kepada setiap tim dan anggota tim yang ada. Jika ada dokumen yang masih belum sesuai dengan hasil yang telah ditentukan maka

perlu ada arahan untuk disempurnakan lagi dengan melihat rencana yang telah ditentukan, ini dilakukan dalam rangka memberikan bimbingan yang terarah. Evaluasi dilakukan dengan cara bersamaan pada saat implementasi dengan bentuk konsultasi dan bimbingan secara langsung, baik dengan kepala sekolah maupun dengan ahli ( pihak luar ).

#### **4.2 Hambatan dan Solusi dalam Membangun Budaya Mutu Sekolah.**

Pelaksanaan membangun budaya mutu sekolah pasti kendala / hambatan dan solusi. Untuk mengali tentang beberapa hambatan dan cara mencari solusi, maka peneliti bertanya apa ada hambatan dan solusi pada saat pelaksanaan membangun budaya mutu sekolah. Subyek memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Hambatan dan solusi pasti ada, dalam proses membangun mutu sekolah selalu ada evaluasi, disitulah dapat dilihat hambatan-hambatan salah satunya adalah SDM, yaitu ada SDM yang tidak mau bekerja dengan maksimal untuk menjadikan sekolah ini berprestasi karena bagi mereka prestrasi itu sama dengan ada pekerjaan baru. (W/BMS/A1/19.12.2019)

Untuk mengatasi hambatan yang ada maka yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah membuat plan A dan plan B, semisal pada saat plan A ada hambatan yang bisa mempengaruhi jalan pekerjaan maka ada plan B yang telah disiapkan untuk mengatasi hambatan itu. Kalau ada salah satu SDM yang menghambat pekerjaan maka kepala sekolah sudah punya gambaran dan pilihan orang yang akan menggantikan pekerjaan tersebut.

Budaya mutu sekolah tidak terlepas dengan dokumen-dokumen yang lengkap dan terstandar. Untuk mengetahui hambatan dalam proses penyiapan dokumen-dokumen yang ada. Peneliti bertanya bagaimana penyiapan secara administrasi apa ada hambatan dan bagaimana cara mengatasinya.

“Penyiapkan administrasi dokumen juga menjadi kendala karena ada beberapa dokumen yang belum ada dan belum ada contohnya yang kami lakukan adalah mencari relasi atau kolega yang mempunyai dokumen yang serupa untuk menjadi acuan pada saat penyiapan dokumen tersebut. (W/BMS/A1/19.12.2019)

Faktor relasi atau kolega bisa menjadi solusi dalam memecahkan masalah yang ada, karena semakin banyak jaringan maka akan memudahkan dalam memenuhi dokumen atau masalah apapun.

### **4.3 Aspek Budaya Mutu Sekolah**

Sekolah yang bermutu dapat dilihat dari seberapa jauh sekolah tersebut menerapkan manajemen yang berhubungan dengan pelayanan dalam sebuah proses pendidikan, untuk itu peneliti melihat dokumen-dokumen dan portofolio yang ada maka ada lima aspek keunggulan budaya mutu yaitu: manajemen berbasis sekolah, proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, kinerja perpustakaan, dan pelayanan kesehatan melalui usaha kesehatan sekolah

#### **4.3.1 Aspek Budaya Mutu Manajemen Berbasis Sekolah ( MBS )**

Manajemen berbasis sekolah di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang yang ada maka, peneliti melakukan observasi dan melihat dokumen yang ada sebagai berikut:

*Pertama* perencanaan program sekolah yang meliputi: 1) mekanisme penyusunan program; 2) rencana strategis (renstra) pengembangan budaya mutu sekolah; 3) visi, misi dan program sekolah yang terintegrasi dengan PPK (penguatan pendidikan karakter); 4) memiliki struktur sekolah yaitu : struktur sekolah, komite, laboratorium, UKS, perpustakaan, ekstrakurikuler; dan 5) sekolah memiliki job deskripsi sekolah yaitu : kepala sekolah, guru, pengelola perpustakaan, pengelola laboratorium, pengelola ekstrakurikuler, pengelola UKS, komite sekolah, penjaga sekolah, operator serta personel lain yang terlibat di dalam kegiatan sekolah.

*Kedua* Pelaksanaan MBS pada Komponen Kurikulum dan Pembelajaran meliputi : 1) kegiatan manajemen kurikulum dan pembelajaran yaitu: jadwal pelajaran, tugas guru mengajar, dokumentasi kumpulan persiapan mengajar/perangkat pembelajaran, buku jadwal supervisi kepala sekolah dan pengawas, buku program hasil belajar siswa, buku daya serap kurikulum, buku rapor, buku rekapitulasi kenaikan kelas/kelulusan, dan buku nilai UAS/UAN; dan 2) Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam kegiatan manajemen pembelajaran yaitu: SOP Pengembangan Kurikulum, SOP Penyusunan Jadwal, SOP Penyusunan RPP, SOP Pengembangan Alat Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik, SOP Penentuan Kelulusan, dan SOP Pelaksanaan Evaluasi Hasil Belajar; dan 3) kegiatan supervisi pembelajaran yaitu : program/jadwal

supervisi, instrumen supervisi, dokumen hasil supervisi, tindak lanjut supervisi.

*Ketiga* kegiatan MBS pada GTK ( guru dan tenaga kependidikan ) meliputi: 1) pembinaan GTK yaitu: supervisi rutin, rapat-rapat, penghargaan GTK berprestasi, ikut dalam KKG; 2) Penegakkan disiplin GTK melalui tata tertib GTK, kode etik GTK, perekam kehadiran dan rekapitulasi kehadiran GTK; 3) pengembangan GTK yaitu: studi lanjut, kegiatan PKB, pengembangan pegawai; 4) penghargaan bagi kepala sekolah; dan 5) penghargaan bagi guru.

*Keempat* pelaksanaan MBS pada komponen peserta didik meliputi: 1) PPDB yaitu: daya tampung, sistim PPDB yang obyektif, transparan dan akuntabel, panitia PPDB, SOP PPDB; 2) pengenalan lingkungan sekolah (PLS) yaitu: program, job diskripsi, monev; 3) pembinaan disiplin peserta didik yaitu: daftar hadir, tata tertib, papan presensi setiap hari, laporan kehadiran orangtua; 4) prestasi akademik tiga tahun terakhir, kota, provinsi, nasional dan internasional; dan 5) prestasi non akademik tiga tahun terakhir, kota, provinsi, nasional dan internasional.

*Kelima* pelaksanaan MBS pada komponen pembiayaan/keuangan sekolah meliputi: 1) proses penyusunan perencanaan keuangan/pembiayaan sekolah adalah kepala sekolah, guru, komite sekolah dan perwakilan orangtua; 2) sumber penerimaan pembiayaan kegiatan sekolah dalam RKAS; dan 3) laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah.

*Keenam* pelaksanaan MBS pada komponen sarana dan prasarana meliputi: 1) indentifikasi sarana dan prasarana yang dimiliki; 2) keberadaan ruangan yaitu luas ruangan, jumlah ruang sesuai dengan rombongan belajar, kondisi kelayakan/kenyamanan ruang kelas untuk proses pembelajaran, dokumen sarana/prasarana yang dimiliki sekolah.

*Ketujuh* pelaksanaan MBS pada komponen peran serta masyarakat meliputi: 1) kerjasama kemitraan sekolah yaitu dengan tokoh masyarakat, tokoh agama, orangtua peserta didik, paguyuban kelas, lembaga-lembaga masyarakat, pemerintah daerah, DUDI ( dunia usaha dan industri ); dan 2) kelengkapan pengurus komite; dan 3) MoU kemitraan sekolah yaitu: MoU



dengan instansi pemerintah (Puskesmas, BNN, dll), DUDI, organisasi profesi, organisasi keagamaan, dan TNI/POLRI

Kerjasama kemitraan ini sudah dilakukan oleh sekolah, salah satu yang dilakukan setelah , peneliti melakukan bertanya peran komite, paguyuban dan orangtua, subyek mengatakan sebagai berikut :

“Komite sangat mendukung program-program yang telah dibuat oleh sekolah termasuk membantu dalam hal mencari mitra sekolah yang sejalan dengan program yang dimiliki sekolah, dalam hal pendanaan orangtua secara sadar akan pentingnya pendidik juga tergerak untuk mendukung secara materiil maupun moril. ( W/PMS/A3/19.12.2019)

Pada dasarnya orangtua sebagai salah satu komponen peran serta masyarakat dalam sekolah sangat membantu sekali terhadap terlaksananya program sekolah, terutama dalam membangun budaya mutu sekolah, hal ini sudah berjalan dengan baik dan terstruktur.

*Kedelapan* pelaksanaan MBS pada komponen budaya dan lingkungan sekolah meliputi: 1) menciptakan lingkungan yang kondusif yaitu: program sekolah sehat dilaksanakan dan dikembangkan dalam UKS dan adiwiyata yang diwujudkan dalam beberapa kegiatan yang produktif dan keamanan bangunan sekolah berdasarkan SOP bangunan yang telah ditentukan sehingga aman untuk kegiatan belajar, kondisi lapangan/halaman sekolah, pepohonan yang rindang di sekolah, sanitasi, tempat sampah, program pengolahan sampah prinsip 4R (*recycle, reuse, reduce, dan replace*), sekolah ramah anak dan aman bencana; 2) program budaya sekolah yang dikembangkan dalam rangka PPK : PPK di SDN Tunjungsekar 1 dikembangkan melalui kegiatan berbasis kelas, berbasis budaya sekolah , dan berbasis masyarakat dengan program dan jadwal yang jelas; dan 3) implementasi budaya sekolah yaitu: pembiasaan lima karakter PPK, teladan dan integrasi dalam pembelajaran yang dapat dilihat pada perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan juga evaluasinya.

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pada aspek budaya mutu MBS yang terdokumen dengan rapi, sesuai dengan format yang dicapai, untuk mengetahui lebih dalam, peneliti bertanya tentang impelmentasinya selama berlangsung jalannya budaya mutu, subyek menyatakan sebagai berikut:

“Semua apa yang ada dalam dokumen sudah terlaksana dengan baik, ini terbukti beberapa event terkait dengan MBS yaitu: *adiwiyata, green school festival*, dan penguatan pendidikan karakter ( PPK ) juga dapat juara 3 tingkat Kota Malang, hal ini dilakukan dengan baik dan terdokumentasi. (W/MBS/A2/28.12.2019)

Manajemen berbasis sekolah di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sesuai dengan dokumentasi dan hasil wawancara yang dilakukan peneliti sudah berjalan dengan baik semua komponen MBS terpenuhi mulai dari perencanaan program, pelaksanaan dan evaluasi, dan semua pihak teroganisir dengan baik melalui kepemimpinan kepala sekolah dan peran masyarakat yang sudah terbangun dengan baik.

#### **4.3.2 Aspek Budaya Mutu Pembelajaran**

Aspek budaya mutu pembelajaran di SDN Tunjungsekar 1, peneliti melihat dengan observasi dan melihat dokumen yang telah ada yang meliputi sebagai berikut:

*Pertama* program pembelajaran yang ada meliputi: pemetaan KD ( kompetensi dasar), program semester, program tahunan, silabus, RPP seluruh kelas, sumber pembiayaan pembelajaran yang tertuang dalam RKAS.

*Kedua* budaya mutu pembelajaran meliputi: 1) perangkat pembelajaran yaitu: a) silabus, b) RPP yang dibuat mengintegrasikan PPK dan memuat kegiatan pembelajaran yang mendorong kegiatan literasi, serta ketrampilan 4C (*Communication, Collaboration, Critical Thinking and Problem Solving, dan Creativity and Innovation*), c) media pembelajaran berupa benda nyata, gambar, peta, Kit pembelajaran, teks bacaan, video pembelajaran, film, powerpoint, dan media interaktif, d) daftar hadir peserta didik, e) evaluasi pembelajaran meliputi kompetensi sikap spiritual, sikap sosial, kompetensi pengetahuan, dan kompetensi keterampilan. Evaluasi pembelajaran berupa Ulangan Harian, PTS, PAS. Ulangan harian, f) daftar nilai, g) buku-buku teks pelajaran; 2) sumber belajar yang digunakan dalam proses pembelajaran yaitu: buku-buku referensi, masyarakat, lingkungan belajar, media pembelajaran, laboratorium berupa komputer dan alat peraga dan KIT MIPA; 3) media yang digunakan oleh guru dalam proses pembelajaran yaitu: benda asli, kit pembelajaran, gambar misal : peta, gambar pahlawan, gambar fase bulan,

gambar siklus air), film dan video, powerpoint, media interaktif; dan 4) integrasi nilai karakter yang tertuang dalam RPP.

*Ketiga* evaluasi pembelajaran meliputi: 1) alat evaluasi yaitu: ulangan harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, penilaian akhir tahun, penugasan; 2) penilaian otentik terhadap sikap peserta didik yaitu: *anecdotal record*, sosiometri, jurnal harian; 3) pelaksanaan penilaian otentik terhadap pengetahuan peserta didik berupa lisan dan penugasan; 4) pelaksanaan penilaian otentik terhadap ketrampilan peserta didik yaitu *performance test* (Drama), produk, project; dan 5) pemanfaatan hasil penilaian otentik oleh guru yaitu: remedial, pengayaan, pelayanan konseling, perbaikan proses pembelajaran.

Aspek budaya pembelajaran tidak lepas dari peran guru sebagai perencana, pelaksana dan evaluator dalam pembelajaran, dalam hal ini peneliti bertanya terkait dengan proses, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, subyek menyampaikan sebagai berikut:

“Permulaan semester semua guru sudah menyiapkan perencanaan pembelajaran atau RPP yang sudah terintegrasi dengan muatan PPK, adiwiyata, keterampilan 4C, dari RPP tersebut dilakukan proses pembelajaran dengan menggunakan media pembelajaran, karena semua kelas menggunakan LCD proyektor. Penilaian dilakukan dengan tahapan yang sesuai yaitu penilai autentik, menggunakan alat evaluasi, penilaian sikap dengan *anecdotal record*, pengamatan, dan penilaian keterampilan. Pada saat akhir penilaian dilakukan remedial dan pengayaan sebagai perbaikan dalam proses pembelajaran (W/BLJ/A3/29.12.2019).

Budaya mutu bukan hanya sekedar dokumen tapi pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan yang ada, dari proses yang baik akan menjadikan siswa baik. Hal ini sudah dilakukan dengan baik oleh guru di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sehingga menjadi budaya untuk selalu memberikan yang terbaik.

#### **4.3.3 Aspek Budaya Mutu Ekstrakurikuler**

Aspek budaya mutu ekstrakurikuler di SDN Tunjungsekar 1, peneliti melihat dengan observasi dan melihat dokumen yang telah ada yang meliputi sebagai berikut:

*Pertama* program ekstra kurikuler meliputi: 1) jenis program ekstra kurikuler yang ada di sekolah yaitu: program ekstrakurikuler wajib pendidikan kepramukaan berupa siaga dan pengalang, program Ekstrakurikuler pilihan (membatik, seni tari, baca tulis Al Qur ‘an, karate, drumband, futsal, UKS, karawitan, gymnastic ( Senam ) ; dan 2) Pembiayaan Ekstra Kurikuler dalam RKAS yaitu dari dana BOS dan peran serta masyarakat ( walimurid ).

*Kedua* budaya mutu ekstra kurikuler meliputi: 1) struktur organisasi dan uraian tugas pada kegiatan ekstra kurikuler dan SK ; 2) visi, misi, dan tujuan ekstra kurikuler; 3) pembina/pelatih kegiatan ekstra kurikuler; 4) jadwal latihan kegiatan ekstra kurikuler; dan 5) pelaksanaan program kegiatan ekstra kurikuler yaitu pelaksanaan dan sarana dan prasarana ekstrakurikuler.

Ekstrakurikuler yang dimiliki SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang ada yang wajib berupa pramuka dan ada yang pilihan, semuanya diharapkan berjalan dengan baik, untuk mengetahui lebih dalam maka peneliti bertanya tentang pelaksanaan ekstrakurikuler yang ada, subyek menyampaikan sebagai berikut:

“Ektrakurikuler yang berjalan dengan baik dan mendapatkan apresiasi yang baik dari pihak orangtua adalah futsal, sebagai orangtua kami mendukung penuh apa yang menjadi bakat anak-anak kami, apalagi sekolah mendukung dengan sarana dan prasarana dan pendanaan lainnya, kalau ekstrakurikuler yang wajib (pramuka) ini sudah menjadi program sekolah ( W/ektra/A3/20.12.2019)

Suatu program tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada dukungan dari orangtua siswa, terutama terkait dengan bakat dan minat siswa, hal ini seperti yang dilakukan oleh orangtua siswa di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang yang memberikan dukungan penuh atas berjalannya ekstrakurikuler. Selajutanya untuk mengetahui dari berbagai ekstrakurikuler yang ada, peneliti bertanya apa ada ekstrakurikuler yang masih belum berjalan dengan baik, subyek menyampaikan sebagai berikut:

“Ada ektarkurikuler yang masih belum berjalan dengan baik, yaitu pembinaan sains, karena belum menemukan Pembina yang bisa kompeten dibidangnya, karena tidak memenuhi standar mutu, maka ekstrakurikuler tersebut tidak dilanjutkan sambil menunggu ada Pembina yang kompeten dibidang sains. ( W/ektra/A5/20.12.2019)

Tidak semua ekstrakurikuler yang ada harus dilaksanakan, jika tidak memenuhi standar budaya mutu sekolah maka, bisa ditiadakan karena mutu adalah menunjukkan kualitas sebuah program dan hasilnya.

#### **4.3.4 Aspek Budaya Mutu Perpustakaan**

Aspek budaya mutu perpustakaan di SDN Tunjungsekar 1, peneliti melihat dengan observasi dan melihat dokumen yang telah ada yang meliputi sebagai berikut:

*Pertama* program perpustakaan meliputi: 1) visi, misi, tujuan perpustakaan dan struktur organisasi perpustakaan; 2) pembiayaan pengelolaan perpustakaan dalam RKAS yaitu melalui BOSNAS dan BOSDA; dan 3) struktur organisasi dan uraian tugas pengelola perpustakaan.

*Kedua* Budaya Mutu Perpustakaan meliputi: 1) kinerja perpustakaan yaitu: pengelolaan perpustakaan berupa gedung dan SDM, layanan perpustakaan berupa sistim dan waktu layanan, peningkatan SDM pelaksanaan, pengembangan sarana dan prasarana perpustakaan; 2) kualifikasi tenaga perpustakaan yaitu berupa SK dan ijazah pustakawan; dan 3) koleksi perpustakaan; kelengkapan ruang perpustakaan yaitu: rak buku, rak surat kabar, rak majalah, meja baca, kursi kerja, lemari katalog, lemari, papan pengumuman, meja sirkulasi, majalah dinding, rak buku referensi, perangkat komputer, Televisi, pemutar VCD/DVD. Tempat sampah dan jam dinding; 5) kegiatan pelayanan dan pengolahan koleksi pustaka yaitu pemanfaatan teknologi informasi dan manual; 6) jumlah peserta didik yang meminjam bahan perpustakaan dalam 3 tahun terakhir ; 7) jumlah pengunjung perpustakaan; dan 8) program unggulan perpustakaan perpustakaan digital yang menyediakan buku dalam bentuk e-book dan pdf yang dengan mudah bisa diakses peserta didik dikomputer perpustakaan dan multimedia.

*Ketiga* evaluasi program perpustakaan meliputi: 1) SOP layanan perpustakaan yaitu: SOP peminjaman bahan pustaka, SOP pengadaan bahan pustaka, SOP peningkatan kompetensi pustakawan; 2) pemantauan dan evaluasi pengelolaan perpustakaan yaitu berupa evaluasi internal pengelolaan perpustakaan.

Perpustakaan di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang menunjukkan dengan dokumen yang lengkap, untuk mengetahui secara dalam tentang pelaksanaan program yang ada, peneliti bertanya tentang sejauh mana pelaksanaan program dan fasilitas yang ada, subyek menyampaikan sebagai berikut :

“Dari komponen budaya mutu yang ada, aspek perpustakaan yang masih belum sesuai dengan standar yang diinginkan, meskipun secara dokumen sudah bagus, fasilitas menjadi kendala. Oleh karena itu kedepan programnya adalah memperbaiki atau melengkapi fasilitas yang ada (W/perpus/A1/19.12.2019)

Budaya mutu menunjukkan program yang kontinu yang berkelanjutan dan ada progress yang diinginkan, sehingga SDN Tunjungsekar 1 Kota memprioritaskan penambahan fasilitas perpustakaan.

#### **4.3.5 Aspek Budaya Mutu Unit Kesehatan Siswa ( UKS )**

Aspek budaya mutu Unit Kesehatan Siswa (UKS ) di SDN Tunjungsekar 1, peneliti melihat dengan observasi dan melihat dokumen yang telah ada yang meliputi sebagai berikut:

*Pertama* program UKS meliputi: 1) keberadaan UKS yaitu posisi, ukuran ruangan, papan nama, kondisi ruangan, ventilasi, pencahayaan, tempat tidur, alat pengukur berat, tinggi, suhu, kotak obat, penataan ruang, tempat sampah, wastafel; 2) struktur organisasi dan uraian tugas pengelola UKS; 3) visi, misi dan tujuan UKS; dan 4) pembiayaan pengelolaan UKS yang bersumber dari BOS, peran komite, dan dari pihak luar.

*Kedua* budaya mutu UKS meliputi: 1) pelaksanaan kegiatan UKS yaitu: pelaksanaan dokter kecil, pelaksanaan kemitraan, pelaksanaan layanan kesehatan, pelaksanaan pendidikan kesehatan, pelaksanaan perilaku bersih sehat; 2) pelaksanaan kemitraan UKS yaitu: kemitraan dengan Puskesmas, dunia usaha dan dunia industri, BUMN, akademisi; dan 3) pembinaan kegiatan UKS yaitu: guru muatan PJOK, guru membuat rencana pembelajaran pendidikan kesehatan, buku bacaan tentang pendidikan kesehatan, media pendidikan kesehatan.

*Ketiga* Evaluasi Program UKS meliputi: 1) SOP pengelolaan UKS; 2) pemantauan dan evaluasi pengelolaan UKS yaitu evaluasi pengelolaan internal

dan eksternal UKS. *Keempat* prestasi UKS meliputi prestasi dokter cilik dan pengelolaan UKS baik tingkat kota, propinsi, nasional dan Asean.

Unit Kesehatan Siswa (UKS) SDN Tunjungsekar 1 sudah berjalan dengan baik terlihat dari prestasi yang telah diraih, untuk mengetahui pelaksanaannya secara mendalam peneliti bertanya pada subyek tentang proses pelaksanaannya, subyek menyampaikan sebagai berikut:

“Pengelolaan UKS di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sudah berjalan dengan baik dan sudah program dengan baik, sehingga hanya butuh pembenahan serta evaluasi atau control yang kontinu.(W/UKS/A2/29.12.2019)

Evaluasi dan kontrol menjadi tahapan akhir yang terkadang banyak yang mengabaikan hal tersebut, dalam pengelolaan UKS SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sudah terstruktur, terprogram dan terlaksana dengan baik, hanya tinggal melaksanakan dan menjalankan saja sesuai dengan budaya mutu sekolah yang ada.

## **5. PEMBAHASAN**

Penelitian tentang strategi peningkatan budaya mutu sudah banyak dilakukan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Marjoko, At Soegito dan Rentaningdyastuti dalam penelitiannya yang fokus penelitiannya tentang strategi peningkatan budaya mutu sekolah, hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan strategi budaya mutu ada tiga tahapan, yaitu: 1) tahapan perencanaan budaya mutu yang meliputi strategi pemilihan strategi, SDM, evaluasi diri sekolah, dan perumusan visi dan misi; 2) tahapan implementasi yang meliputi penentuan strategi operasional, sasaran dan strategi lembaga dalam pencapaian tujuan; dan 3) strategi evaluasi meliputi pengawasan, sistim nilai dan control.(Marjoko, 2017)

Hasil penelitian yang sudah dilakukan diatas memberikan kesimpulan bahwa strategi dalam meningkat budaya mutu mempunyai tiga tahap yaitu: perencanaan, implemtasi dan evaluasi, hal ini menunjukkan kesamaan dengan penelitian yang dilakukan di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang, manajemen strategi untuk membangun budaya mutu sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu : 1) strategi perencanaan ( *plan* ) yang meliputi perencanaan dalam menyusun strategi dokumen, waktu dan sumber daya manusia ( SDM ), mencari

alternative-alternatif atau opsi yang perlu dilakukan. Kepala sekolah dalam strategi perencanaan membangun budaya mutu sekolah melakukan analisis penggunaan strategi yang akan dibuat sebelum membuat perencanaan, implementasi, dan evaluasi, hal ini dilakukan untuk mengali kekurangan dan kelebihan yang ada di sekolah, karena budaya mutu sekolah di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang sudah dimulai sejak tahun 2015, sehingga butuh untuk menganalisis hal tersebut.

Strategi perencanaan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah *pertama* adalah Pemilihan SDM (sumber daya manusia) menjadi prioritas untuk mengali potensi-potensi yang dimiliki, dengan menggunakan sistim cepat dan tepat serta *the right man on the right place*. Hal ini secara umum sesuai dengan hasil penelitian Murtiati yang menyatakan bahwa perumusan strategi untuk menentukan posisi adalah peran kepala sekolah untuk memberdayakan sumber daya manusia dengan menggunakan strategi *bottom up*. (Murniati, 2009). Ada hal yang membedakan dalam penerapan strategi antara kedua hasil penelitian diatas adalah yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang adalah menggunakan *the right man on the right place* memilih orang yang tepat di posisi yang tepat pula dalam menyukkseskan membangun budaya mutu sekolah, tetapi beda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murtiati strategi yang digunakan adalah *bottom up* mencari SDM dengan mengali informasi dari anggota tim atau guru. Adapun hal yang sama adalah peran kepala sekolah sangat menentukan dalam menyukkseskan atau keberhasilan sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah.

*Kedua* pemetaan dokumen-dokumen budaya mutu yang ada dan yang belum ada. *Ketiga* menganalisis ketersediaan sarana dan prasarana yang ada dan yang belum ada. Berdasarkan wawancara dengan tim budaya mutu didapatkan bahwa setiap aspek budaya mutu juga memiliki strategi perencanaan yang di konsultasikan dengan kepala sekolah selaku pengarah dalam membangun budaya mutu sekolah.

Strategi implementasi yang merupakan tahap untuk menentukan struktur kerja yang efektif, penentuan dalam menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja sumberdaya



manusia dengan kinerja organisasi. Pembentukan tim budaya mutu melibatkan semua guru dengan dibagi menjadi lima tim kerja yang bertugas secara efektif menyiapkan segala hal komponen dalam budaya mutu sekolah, dalam proses implementasi kepala sekolah juga melakukan proses controlling untuk melakukan pengawasan. Bentuk pengawasan berupa konsultasi dan rapat-rapat koordinasi. Controlling juga dilakukan oleh ahli atau orang yang paham terkait dengan kelengkapan, keselarasan dan kevalidan data yang ada. Pola kerja tim yang dilakukan adalah kerja terukur dan teratur, serta pastikan SDM yang terbentuk bekerja dengan baik. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Marjoko tahap strategi implementasi yaitu pada strategi operasional yang dilakukan dengan berorientasi pada sasaran dan tujuan sekolah.

Strategi evaluasi adanya pengaruh internal dan eksternal yang bisa mempengaruhi kinerja pada saat implementasi, mengukur kinerja yang telah dilakukan serta melakukan perbaikan-perbaikan. Evaluasi yang dilakukan adalah melakukan monitoring pada dokumen yang telah dibuat, jika ada tim yang telah melakukan dengan baik maka diapresiasi, jika belum maka dimohon untuk memperbaiki, prinsipnya adalah menyelaraskan antara perencanaan dengan implementasi.

Setiap tahapan strategi membangun budaya mutu sekolah harus ada kerjasama kepala sekolah, guru dan komite sekolah saling mendukung, hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan saling berkaitan. Kepala sekolah mempunyai peran penting untuk menciptakan hal tersebut. Penelitian yang lain juga yang terkait dengan strategi peningkatan mutu sekolah menyatakan bahwa upaya dalam peningkatan mutu sekolah harus ada kerjasama kepala sekolah, guru, orangtua sangat penting, begitu juga peran kepala sekolah sebagai supervisor dan motivator yang penting dalam peningkatan mutu sekolah (Maamarah, 2016). Adanya kesamaan dalam penelitian yang dilakukan di SDN Tunjungsekar 1 Kota Malang dengan penelitian yang terdahulu bahwa peran serta semua pihak yang terlibat dalam membangun dan meningkatkan budaya mutu sekolah sangat penting, terutama peran kepala sekolah sebagai motivator dan inspirator dalam setiap kegiatan di sekolah.

Hambatan dan solusi dalam pemecahan masalah dalam membangun budaya mutu sekolah adalah yang selalu ada dalam setiap kegiatan yang ada. Ada dua hal yang menjadi hambatan yaitu *pertama* faktor internal beberapa SDM yang ada masih belum bisa melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, sehingga mempersulit proses pengumpulan dokumen-dokumen yang ada. *Kedua* penyiapan administrasi karena dokumen yang dibutuhkan masih belum ada contohnya. Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tim adalah kepala sekolah membuat plan A dan plan B, artinya kepala sekolah sudah menunjuk beberapa tim pilihan yang akan bekerja secara maksimal, kedua berkonsultasi dengan kolega dan relasi yang ada, serta dengan ahli.

Aspek budaya mutu sekolah diinginkan sekolah juga menjadi hal yang tidak kalah pentingnya untuk menentukan kualitas atau mutu sekolah tersebut yang ditemukan yang *pertama* adalah budaya mutu tentang manajemen berbasis sekolah (MBS ) yang meliputi : 1) kurikulum dan pengajaran; 2) peserta didik; 3) pendidikan dan tenaga kependidikan; 4) sarana dan prasarana; 5) pembiayaan; 6) peran serta masyarakat; 7) budaya sekolah. *Kedua* budaya mutu tentang pembelajaran yang meliputi : 1) sistim pengolahan pembelajaran; 2) model-model pembelajaran; 3) pelaksanaan penguatan pendidikan karakter; 4) implementasi literasi dalam pembelajaran; 5) sistim penilaian; 6) pengembangan pembelajaran dan penilaian HOTS; 7) ketersediaan sumber belajar. *Ketiga* budaya mutu tentang ekstrakurikuler yang meliputi: 1) ragam kegiatan ekstrakurikuler; 2) pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler; 3) prestasi ekstrakurikuler; 4) sarana dan prasarana; 5) pengajar. *Keempat* budaya mutu tentang perpustakaan yang meliputi: 1) sarana dan prasaran; 2) jumlah dan judul buku; 3) program pemanfaatan perpustakaan; 4) prestasi perpustakaan. *Kelima* budaya mutu tentang usaha kesehatan sekolah ( UKS ) yang meliputi: 1) sarana dan prasarana; 2) program pelayanan kesehatan; 3) prestasi UKS.

## **6. Kesimpulan dan Saran**

### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian yang dilakukan dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah di SDN tunjungsekar 1 Kota Malang

adalah sebagai berikut :

1. Strategi kepala sekolah dalam perencanaan adalah menganalisis kebutuhan aspek budaya mutu sekolah, membuat perencanaan yang matang sebelum melakukan sosialisasi pada guru, melibatkan semua personil guru dan melakukan proses indentifikasi SDM untuk membuat tim budaya mutu sekolah, menganalisis ketersediaan sarana dan prasarana. Strategi kepala sekolah dalam implementasi adalah membentuk tim budaya mutu yang efektif dan aktif, melakukan controlling atau pengawasan pada saat proses implemtasi dan melibatkan para ahli dan relasi. Strategi kepala sekolah dalam evaluasi adalah memberikan penghargaan kepada tim yang telah melakukan tugas dengan baik, memonitoring SDM dan dokumen, menyesuaikan perencanaan dengan implementasi.
2. Hambatan dan solusi dalam pelaksanaan budaya mutu sekolah adalah kurang minat sebagian personil untuk berprestasi terkait dengan budaya mutu sekolah dan ketidak lengkapan dokumen yang dibutuhkan. Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah supaya proses membangun budaya mutu sekolah berjalan dengan baik adalah memilih guru yang bisa melaksanakan dan tetap dalam tim, yang lainnya dibina melalui pendekatan personal, inilah yang disebut plan A dan plan B, sedangkan dalam kelengkapan dan kevalidan dokumen kepala sekolah mengundang ahli dalam bidang budaya mutu.
3. Aspek budaya mutu sekolah adalah MBS, pembelajaran, ekstrakurikuler, UKS dan perpustakaan, dari semua aspek harus ada perencanaan, implementasi dan evaluasi program.

## **6.2 Saran**

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan penelitian memberikan saran sebagai berikut: dalam membangun budaya mutu sekolah diperlukan strategi yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah dan mengetahui setiap kemampuan SDM yang ada di sekolah tersebut. Komunikasi, koordinasi dan tim yang efektif menjadi hal yang harus dimiliki oleh setiap organisasi sekolah. Setiap hambatan yang ada harus segera diatasi dengan berbagai cara yang efektif, agar segera diatasi. Mengembang luaskan budaya mutu pada delapan standar pendidikan.

## RUJUKAN

- Abbas. (2013). *The art of strategic management- a key to success in corporate sector*. 1(1), 15–24.
- Agwu, M. (2018). ANALYSIS OF THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE BUSINESS PERFORMANCE. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–20.
- Amin. (2018). MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Al-Tanzim Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2.
- Anas, M. (2016). *Nidhomul Haq Vol 1 No : 2 Juli 2016 ISSN 2503-1481 PENDIDIKAN ISLAM DAN TANTANGAN MODERNITAS ( Input , Proses dan Output Pendidikan di Madrasah ) Nidhomul Haq Vol 1 No : 2 Juli 2016 ISSN 2503-1481 In-Put Siswa di Madrasah*. 1(2), 47–58.
- Anwar, S. (2014). PENGEMBANGAN BUDAYA MUTU DALAM MENINGKATKAN KUALITAS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYYAH NEGERI KOTA BANDAR LAMPUNG. *Jurnal Studi Keislaman*, 14, 455–490.
- Baharun, H. (2017). PENINGKATAN KOMPETENSI GURU MELALUI SISTEM KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH Hasan. *At-Tajdid : Jurnal Ilmu Tarbiyah Peningkatan Kompetensi Guru*, 6(1), 1–26.
- Basri, M. (2011). BUDAYA MUTU DALAM PELAYANAN PENDIDIKAN. *Jurnal Ilmu Pemerintah*, 1(2).
- Daugherty, L. (2007). Defining Corporate Culture How Social Scientists Define Culture , Values and Tradeoffs among Them. In *RAND working papers are intended to share researchers* (pp. 1–32). LRN-RAND Center for Corporate Ethics, Law, and Governance A RAND INSTITUTE FOR CIVIL JUSTICE CENTER.
- Deddy Mulyana, J. R. (2006). *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. Bandung: Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ehler, U.-D. (2009). Introduction : A Culture of Quality in Higher Education. *International Journal for Quality Assurance in Education*. Emerald, 1–25.
- Ginting. (2012). Kepemimpinan dan konteks peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Ilmiah CIVIS*, 11(2).
- Harvey. (2008). Quality culture : understandings , boundaries and linkages 2 . Culture : a short historical account. *European Journal of Education*, 43(September 2007), 427.
- Hasan, M. (2019). Strategic school planning in Jordan. *Researchgate*, (June). Retrieved from <https://www.researchgate.net/search/publications?q=Strategic+Management+school>
- Iskandar, J. (2017). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4129>
- Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru slb di kabupaten subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 77–89.
- Kemendikbud. (2017). Panduan kerja kepala sekolah. In *Panduan Kerja Kepala Sekolah* (pertama, pp. 1–606). Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga

- Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemendikbud. (2019). panduan Lomba Budaya mutu sekolah dasar. In *BUKU PANDUAN LOMBA BUDAYA MUTU 2019* (pp. 1–28). Retrieved from email: subditkurikulum.ditpsd@kemdikbud.go.id
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*.
- Kisbiyanto. (2012). *Manajemen Sekolah* (cet. I; M. M. Mujib, ed.). Jogyakarta: Mahameru.
- Maamarah. (2016). STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN CITRA (IMAGE) SEKOLAH DASAR NEGERI DI UNGARAN, SEMARANG. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3, 115–130.
- Mahoney, J. (2018). *What is Strategy ? Our Learning Goals : Pushing Down Through Bloom ' s Taxonomy*.
- Mainardes. (2014). *STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS : ARE THEY RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS ?*  
<https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Malhi, R. S. (2013). Creating and Sustaining : A Quality Culture. *Journal of Defense Management*, 1–4. <https://doi.org/10.4172/2167-0374.S3-002>
- Manan, M. M. B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster. *Journal of Education and Practice*, 5(23), 120–124.
- Marjoko. (2017). *Mutu pendidikan adalah suatu proses dari hasil pendidikan yang diukur berdasarkan relevansi, keefektifan dan dampak dari program, proses atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan sesuai dengan St.* 150–165.
- Mohamed. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance : A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *Ijbm.Ccsenet.Org International Journal of Business and Managemen*, 13(4), 259–270.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n4p259>
- Mulyana. (2009). PENANAMAN ETIKA LINGKUNGAN MELALUI. *JURNAL TABULARASA PPS UNIMED*, 6(2), 175–180.
- Murniati. (2009). Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 16(2), 126–134.
- Nurasiah. (2015). STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU DI SD NEGERI 1 PEUKAN BADA ACEH BESAR. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*, 3(3), 118–126.
- Ofori, D. (2012). Strategic Planning in Public Universities : A Developing Country Perspective. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 67–82.  
<https://doi.org/10.5430/jms.v3n1p67>
- Patilima, H. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet.
- Patterson, O. (2014). Making Sense of Culture. *Annu. Rev. Sociol. First*, 40, 1–30.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043123>
- Riyanta, T. (2016). MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DEVELOPING SCHOOL QUALITY CULTURE THROUGH TRANSFORMATIONAL

- LEADERSHIP. *Manajemen Pendidikan*, 12(2), 37–48.
- Rusniati, A. H. (2014). ORGANISASI Staf Pengajar Jurusan Akuntansi , Politeknik Negeri Banjarmasin. *Jurnal INTEKNA*, (2), 77–78.
- Sa'ud, P. . (2004). MANAJEMEN MUTU TERPADU (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) DALAM RANGKA SUKSES UAN DI MADRASAH. *Hand-out Untuk Peserta Seminar Sehari Pengembangan Madrasah Dan Pondok Pesantren Di Provinsi Banten Serang, 25 Maret 2004 Oleh:*, 1–19. UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA 2004.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif* (pertama). Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Satyawati. (2018). *Improvement Strategy of Principal ' s Managerial Performance through Adaptability and Organizational Commitment*. 2018, 261–272. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3134>
- Sidharto. (2003). IMPLEMENTASI BUDAYA MUTU DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU (SDIT) AL ISLAM KABUPATEN KUDUS. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 6, No(20), 203–215.
- Sriwidadi, T. (2001). Manajemen mutu terpadu. *Journal The WINNERS*, 2(2), 107–115.
- Stephen Hacker (Board of Directors Chair, A. (2014). Culture of Quality : accelerating growth and PerformanCe in the enterPrise. In *Forbes Insights* (pp. 1–40). in assoCiation with:AQS.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D* (16th ed.). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Sukmadinata. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan* (1st–9th ed.). Retrieved from [www.rosda.co.id](http://www.rosda.co.id)
- Taufiqurokhman, T. (2016). *Manajemen Strategik* (pertama). Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tinus, A. (2019). The Role of Maju School Principals in Curriculum Development to Realize ab Excellent and Independent School. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 349(Iccd), 5–10.
- Wells, D. L. (2000). Strategic Management for Senior Leaders : A Handbook for Implementation About the TQL Office. In 96-03 (Ed.), *A Handbook for Implementation* (Vol. 1). Arlington, Virginia: Department of the Navy Total Quality Leadership Office 2611 Jefferson Davis Highway.
- Wijayati, D. T. (2003). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit ( Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur ). *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 12(2010), 24–32.
- Yulmawati. (2016). Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume 1, No. 2, Juli-Desember 2016. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan Volume*, 1(2).
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. In A. A. Christian (Ed.), *Manajemen Strategis* (pertama). Yogyakarta: Penerbit andi.
- Zainal, V. R. (2004). *Manajemen Strategis* (cetakan pe). Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada.
- Zainudin. (2017). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Kabanjahe. *Jurnal Benchmarking*, 1(1), 82–88.

Zamroni. (2014). MUTU SEKOLAH DAN BUDAYA PARTISIPASI  
STAKEHOLDERS SCHOOL QUALITY AND PARTICIPATION  
CULTURE OF THE STAKEHOLDERS. *Jurnal Pembangunan Pendidikan:  
Fondasi Dan Aplikasi*, 2, 130–142.



